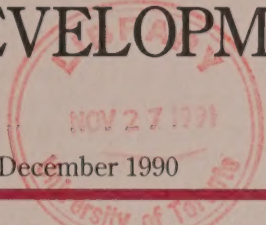


3 1761 117101063

CAI
5540
-152



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT



No. 6, December 1990

A Word from the Outgoing Principal

I am proud to have been associated with the women and men of the Canadian Centre for Management Development and our many clients, associates and partners in our exciting first few years.

CCMD has generated great hopes and expectations. The objectives set out in the legislation passed by the House of Commons and approved in principle by the Senate can make the Centre the key instrument in the creation of a strong, confident, professional and equitable public service, to serve Canada better.

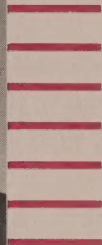
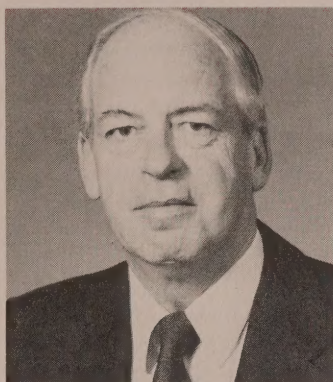
The Centre and I have benefited from the unstinting support and cooperation of the Government, parliamentarians, the academic and business community and the hundreds of individuals who have contributed directly or through their advice to our teaching and research activities.

The people of CCMD, the staff, *are* the Centre. Their creativity, initiative, energy and dedication have been inspiring and encouraging in the challenging and sometimes turbulent early days of a newborn institution.

New challenges and opportunities await the Canadian Public Service and the CCMD. I wish Bev Dewar, the new Principal, and his team, success and fulfilment in the years to come.

John L. Manion

CCMD Has a New Principal



I am both delighted and proud to have been asked to succeed Jack Manion as Principal of CCMD. The Centre and the Canadian government are indebted to him for his vision in defining the mission of the Centre and his leadership in developing its programs. He has also taken care to foster the understanding and support among clients and partners inside and outside government that are essential to our success.

It is now our job to build on this secure base and to fulfil the expectations that we and others have for the Centre. It will be my objective, with the help of all the faculty and staff, to see that this is done.

The present time is one of immense challenge and opportunity. The world around us is changing at an unprecedented pace, and our country is facing external and internal problems of unusual scale and complexity. Canadians need and deserve the very best from their public service in policy development and program effectiveness, to overcome these challenges and turn them into opportunities. And the public service is engaged in a major collective effort to reform and renew itself to meet this need.

CCMD has a key role to play in this vital task, through our work in developing and delivering to managers the best guidance we can on how they can achieve excellence in leadership and direction of the public service.

I look forward to working with all of you in this exciting endeavour.

D.B. Dewar

Inside

- 2 CCMD Fellows Program
- 4 Obtaining Information about CCMD Activities
- 4 It's Your Money

Inserts

- EXECUTIPS
- Three Important Courses for Important People

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada

INFORMATION

CCMD Fellows Program

When the Prime Minister announced the creation of CCMD in April 1988, he said the Centre should bring together leading practitioners and scholars to examine issues of public management. Just over a year ago, CCMD appointed its first Research Fellow. The program quickly became one of the cornerstones of the Centre's Research program and an important means of achieving the purposes laid out by the Prime Minister.

The program is designed to attract a blend of people from within and outside the public service. To date, eight Research Fellows have been appointed. Their backgrounds are as diverse as the subjects they are researching. Three of the Fellows have been university-based academics, one is a retired senior public servant, and four are current public servants. The mix, according to Research Director Cynthia Williams, can benefit everyone. "The Fellows bring their own professional backgrounds to discussions of current issues in public management. The program provides an excellent opportunity for these perspectives to be exposed to each other and for the Fellows to share information and be challenged to look at management issues from a different angle."

Fellows come to the Centre for periods ranging from a few months to two years. While at CCMD, they work on specific research studies and participate in the corporate life of the Centre through the research seminar series, lectures and presentations, or other contributions to the Research program.

The wide range of topics being studied by Research Fellows is itself a reflection of the array of issues involved in public management. The list of current projects includes a major study comparing trends in public sector management in a number of countries by Donald J. Savoie of the University of Moncton, an examination of the determinants of public management by retired Deputy Minister and President of the CBC Al W. Johnson, and aspects of the role of Deputy Ministers by Stéphane Dion of the University of Montreal.

The program has also supported smaller studies by a number of public

servants. Topics here include the increasing appearance of public servants before Parliamentary Committees, approaches to training and development, improving the briefing service, and program evaluation. Three of these studies are nearing completion and will be featured, along with profiles of the authors, in future issues of the Newsletter.

Persons interested in learning more about the Centre's Research program or attending the monthly research seminars should contact Ms. Cynthia Williams, Director of Research, at 995-4035.

Join the Case Review Group Sessions!

Since December 1989, more than 900 senior managers have participated in the Case Review Group sessions. The sessions involve testing case studies with managers in a group setting and receiving their assessment of the cases prior to finalizing and publishing them. Most managers who have attended these sessions have found the subjects discussed relevant to their departmental situation. Sessions are held on Wednesdays at the De La Salle Campus from 11:45 a.m. to approximately 1:30 p.m. (lunch is provided). Each interested person will be invited once every three to four months.

If you would like to participate in the Case Review Group process, please send your business card to: The Case Study Group, CCMD, 373 Sussex Drive, Ottawa, K1N 8V4, or call Martine Lasnier at 943-0615 or Heather Paradis at 995-6127.

People on the Move

Donald J. Savoie has stepped down as Deputy Principal of the Canadian Centre for Management Development (CCMD). He will remain with the Centre as Research Fellow. In his new role, Dr. Savoie will write on a number of issues. He will chair an OECD study group on public sector management and conduct a major comparative study on public administration in the 1980s.

Three members of the Advanced Management Group have left CCMD to take on new challenges. **Sylvia Gold** has joined the Royal Commission on New Reproductive Technologies as Director of Research. **Peter Gillespie** becomes Senior Associate at the National Round Table on the Environment and the Economy. And **Jim Armstrong** becomes Director General, Government Consulting Group, Consulting and Audit Canada.

Sheila Murray, Vice-Principal, Liaison and Consultation, has left CCMD to attend the National Defence College programme. Operated by the Department of National Defence, the 44-week programme is directed to senior executives and aims to develop in them a collectively acquired and comprehensive knowledge of national and international affairs affecting national security. The programme involves much travelling throughout Canada and the United States and to many countries worldwide.

Fergus Chambers and Gerry Rayner, two faculty members with Management Development, have announced their retirement. However, we will have the opportunity to see them again since they have indicated they will do contract work for CCMD. As for **John Hunter**, he has returned to his home department, Employment and Immigration Canada, where he will occupy the position of Special Advisor, Strategic Policy and Planning.

Pierre Garneau who joined the Centre as a participant in the Career Assignment Program (CAP) and who was responsible for coordinating production for both the Research and Case Study groups, has accepted another assignment, this time as senior policy advisor, Environmental Partners Fund Program, Environment Canada.

Yvan-Paul Roy has left CCMD after having held the position of Director General, Communications and Marketing for the last two years. Mr. Roy has returned to the federal Department of Justice, where he will be Director General, Executive Services Secretariat.

(continued on page 5)

The Latest News on Technology

Multi-media technology

Multi-media technology and the experts' predictions in this area seem to be on everyone's lips these days. But what does it really mean? Can this technology be used economically? Is it ready for use? How can managers make effective use of the new technology? Have there been any Canadian experiments worthy of note in this area? We will try to answer all these questions in this article.

What is multi-media technology?

Multi-media technology is the integration of text, graphic representations, voice, sound, animation and even fixed or moving images, as on videotape. Today, we can use this technology to create a scenario based on the life and works of Beethoven and store it on a 14 cm video disc. Make no mistake, we are dealing here with an extremely powerful tool. For instance, you could see the house where Beethoven was born. If you wanted to tour the inside, you could simply ask for a guide to help you. And that is not all. You could view the plans of his native city in that period, and paintings of him at different points in his life. You could also have a look at the parish register of December 17, 1770, and see his birth and marriage certificates. Let your imagination run wild: you could ask to hear Beethoven's 9th symphony while reading his correspondence with Archduke Rudolph in 1812. For an idea of the extraordinary capabilities of this technology, simply use your imagination.

How does this technology work?

In short, DVI (digital video interactive) technology involves compressing a videotape digitally for storage on a hard disc, a CD-ROM or an optical disc. The image can then be expanded again and used in a number of ways. With the help of a computer keyboard or touch-sensitive screen, users can manipulate the disc's information, images, sound, voice, texts and so on (Long, 1990). The system is called interactive because users can travel

through the mass of information at their own speed and query the system according to their own needs.

What is available on the market?

The equipment currently on the market is not too expensive—between \$2,500 and \$10,000, depending on the extent to which it is actually multi-media. Philips, Commodore, Sony, Apple and Matrox manufacture this equipment. Their aim is to reach the consumer market, whereupon the prices will certainly come down.

Production costs

The only problem with this technology lies in the production costs. It can cost in the neighbourhood of \$250,000 to \$300,000 to produce a single high-quality, multi-media interactive video disc. Consequently, a proper cost-benefit study should be undertaken before venturing into this area.

Some applications

A few departments and agencies have already engineered successful prototypes and highly useful applications. Energy, Mines and Resources is developing a prototype on the National Atlas of Canada, the Federal Business Development Bank has produced a video disc for staff training purposes, and Northern Telecom has produced a public- and private-sector tutorial for users of its multi-function telephones.

Conclusion

Multi-media technology has indeed arrived, but the production costs are still high. Nevertheless, the end-user equipment is affordable, particularly in the public sector, because of its potential for mass use. Does this new technology have potential as both an informational and educational tool? The consumer will have the final say.

Louis Garceau

Robert N. LeBlanc

What's in an ADM Update?

It all looks so simple. You arrive, pick up a name tag, sit and listen, have a drink, eat lunch, listen again, and go home (or more likely, return to the office). Nothing to it, right? Wrong. It just looks that way, or at least, it does when things go right.

Where should the sessions take place? That's an easy one: a place that is centrally located, can handle 300 to 350 people, can provide coffee breaks for that number in not more than 15 minutes, lunch (a good lunch) in an hour, and a meeting room that is comfortable, has good acoustics, can accommodate video cameras and has the ability to handle questions from the floor. Nothing to it.

Then there's the name. Of course, the sessions are for ADMs. But the public service has thousands of employees who are not in line departments, where the title ADM is used. Their senior people have very similar levels, functions and responsibilities but are not called ADMs. They need the valuable information the Clerk of the Privy Council and others present at the updates too. Strangely enough, no listing of such people is available from a single source or anything like it; CCMD needed a lot of help to put one together. And you may have noticed that ADMs and their equivalents move around a lot. Keeping the list up-to-date takes some scrambling and a very friendly computer.

And about those facilities. It helps if they can handle small emergencies. For example, after all the careful preparation for the ADM Update of October 10 and a full set-up the night before (make that *most* of the night before), one small factor was unforeseen: the Rideau Centre, next door to the Westin Hotel where the event took place, had workmen with pneumatic drills bashing away in the parking garage the next morning. The interior of the meeting room sounded a bit like the office of a dentist who had fallen on hard times and had to take space beside an auto body shop. Want to imagine what the sound system would have done with that? As participants will tell you, all was quiet by nine o'clock. Don't ask how; you don't want to know.

In the end, it was a successful update. The speakers – the Honourable

Gilles Loiselle, Paul Tellier, John Edwards, Harry Swain and de Montigny Marchand – passed on a lot of wisdom to the community of senior public servants. And that is one of the needs CCMD aims to fulfil.

Bob Nichols

Obtaining Information about CCMD Activities

Accredited users of the senior executive information network (SEN) can use their computers to obtain quick information about the Canadian Centre for Management Development's activities and publications. The Centre regularly updates the information available through this network.

Users (about 400 deputy ministers and assistant deputy ministers in some 34 departments) can look under the following headings of the Centre's dedicated notice board on their computer screens:

- 1) Recent news
- 2) Orientation courses
- 3) Management Development courses
- 4) Advanced Management course for deputy ministers and assistant deputy ministers
- 5) Case studies: contains a brief summary of available case studies
- 6) Research documentation
- 7) General information publications.

SEN notice boards provide information on departments and agencies such as the Privy Council Office, the Public Service Commission, Statistics Canada, Industry, Science and Technology, and the Department of Communications.

It's Your Money

Most of you will probably admit that it is easier to manage your large and complex program than it is to monitor and control your personal or family budget. And why not? Your program budget probably has relatively little in the way of discretionary expenses. Possible expenditures are relatively well-defined and you are obviously professional enough to keep abreast of all modifications in departmental or central agency policies with respect to financial management. Your household, on the other hand, is different - a world where investment opportunities await your decision (and your cheque) and where the rules (RRSPs, capital gains, taxation, etc.) are so complex they are almost impossible to monitor, much less master!

During the coming months, CCMD will try to assist you in this complex field. A variety of media and delivery mechanisms will be used to help you make the most of your hard-earned income. For example:

- A two-stage program for senior public servants, consisting of a one-day seminar on tax planning and investment strategies and a 90-minute private counselling session, will continue to be offered across Canada at least until the end of 1992. Highly successful since its inception in May of this year, the program is open to everyone in the management category as well as to any public servant within 15 years of retirement. The program is presented by two of Canada's leading firms in the field, using state-of-the-art computer models designed specifically for the public service environment. Interested? Call Gilles Cormier at (613) 993-7655 for details and a brochure.

Remember to budget for your employees' participation!!

- A series of articles on personal financial management will be included in future issues of this bulletin.
- Armchair sessions will explore this area, from valuation to penny stocks and spousal contributions to RRSPs.

- Seminars on specific topics of interest to all managers will be offered in 1991 and 1992.

Throughout these activities, we will focus our attention on YOU and the specific conditions under which you are employed, be it with reference to your pension plan, GSMIP, the Conflict-of-Interest Guidelines or the Post-Employment Codes. Our objective, quite simply, is to assist you in managing your own financial future (including your retirement).

Address your comments and suggestions to Robert N. LeBlanc at (613) 997-6223.

Suggested Readings - Technology

1. Cassar, Jean-Paul E.; Louis G. Garceau and Thérèse Baribeau. La Bureautique - Planification, Implantation, Gestion, le guide de l'Entreprise. n.p. Les éditions Vermette inc., 1988, 342 pages.

This book touches on many aspects of technology and will therefore be of great use to you. Based on the view that office automation is a management practice designed to maximize performance of human, material and financial resources, the authors offer us a methodology for its planning, implementation and management. This methodology centers around two guiding principles: all technological aspects must be integrated, and all technological components must be outlined in a master technological plan.

2. Burk, Cornelius F. Jr. and Forest W. Horton Jr. InfoMap - A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources. n.p. Prentice-Hall, 1988, 254 pages.

This is an essential part of any manager's library. It describes, in detail and in a step-by-step manner, how to discover and map an organization's information assets. Emphasis is placed on the role of

information asset management affecting decision-making, planning and systems implementation.

3. Feigenbaum, Edward A. and Pamela McCorduck. The Fifth Generation. n.p. Addison-Wesley Publishing, 1983, 275 pages.

The full title of this most enlightening book should have included: "Artificial Intelligence and Japan's Computer Challenge to the World", because it deals with the next generation of supercomputers and their effect on our workplace and society. The target date for Japan's introduction of these electronic marvels is only four years away. Are we ready? What will happen to the way we manage our affairs? Why are the Japanese so committed to this project? Every manager should find out.

4. Zuboff, Shoshana. In the Age of the Smart Machine. n.p. Basin Books Inc. Publishers, 1988, 468 pages.

In this classic of the 1980s, the renowned author develops and expands on the impact of advanced computer technology in the workplace. Written in a light and breezy style, the book will stimulate every manager's mind with a successful integration of the history, psychology and politics of work and power. Superimposed upon this complex societal structure is the computer, with its threats and its challenges. A real must.

Robert N. LeBlanc

People on the Move

(continued from page 2)

Suzanne Gauthier has joined CCMD as Manager, Information Management and Automation, Finance and Administration. Ms. Gauthier was previously a project manager, Information Systems, Privy Council Office. Her work experience also includes many years as project manager and management consultant at Secretary of State.

Stéphane Dion has joined CCMD's Research Group as associate researcher. His work will focus on political attitudes and behaviours among public service employees as well as on the extent of the influence of federal deputy ministers.

Dr. Dion is associate professor of political science at the Université de Montréal and for the year 1990-1991, is also a visiting scholar at the Brookings Institution in Washington. He has published widely on public administration in Quebec and in Canada.

Marie-ève Marchand has just joined CCMD as faculty member. Mrs. Marchand was previously Director of Law Enforcement Policy and Programs, and Director of Intergovernmental Affairs, Executive Services Group, Solicitor General Canada. Earlier in her career, she was responsible for training and development programs for personnel at the National Parole Board. Mrs. Marchand has given many courses at the university level and has conducted workshops on Gestalt psychology.

Suzanne Faure has recently joined CCMD as a researcher. Previously, Ms. Faure held the position of Manager, Employee Counselling Services, Department of Indian and Northern Affairs. She has also worked as Coordinator, Employment Equity Program at Privy Council Office and Federal-Provincial Relations Office, as well as program analyst and policy advisor at Treasury Board Secretariat.

Christine Manseau has just joined CCMD as faculty member. She was formerly Executive Director of the Professional Association of Foreign Service Officers. She was co-chair of the joint union/management initiative on Equal Pay for Work of Equal Value from 1985 to 1990 and a member of the National Joint Council. She has also held the position of Executive Secretary, union of Public Service Commission employees, as well as that of Labour Relations officer with the Canada Labour Relations Board earlier in her career.

Preparing for 1991: CCMD Staff Day

On September 7, 1990, all CCMD personnel attended a staff day. The objective was to jointly prepare for the challenges of the year ahead and to launch the new academic year.

CCMD's Principal, John Manion, spoke about the challenges facing the Centre in the year to come and invited Charles Caron, Executive Director, Finance and Administration, CCMD, to address the implications of PS 2000 recommendations for CCMD.

Also on the Agenda was the presentation of awards as part of CCMD's Recognition Program. The annual Exceptional Achievement Award which recognizes remarkable contributions of individual employees or groups of employees was presented to John A. Williams, a longtime faculty member of the Management Development Group, and to the course support group made up of Pauline Desrochers, Suzanne Gascon, Lina Fiset, Chantal Sabourin, Jean Pichette, Mary-Lorna Kibbee, Julie Gougeon et Line Trépanier.

Other recipients of an award were Francine Ladouceur and Josée Sarrazin who received the Principal's Commendation. Sheila Murray, Sylvie Charron, Louise Émard and William Pullen had been awarded the Principal's Commendation on a previous occasion.

Informal Discussions

CCMD invites deputy ministers, associate deputy ministers, heads of agencies and Crown corporations, EXs and SMs and SMs-minus-one to participate in **Armchair Discussions** to be held

in the 4th Floor Conference Room of the De La Salle Campus, Block B, 373 Sussex Drive (entrance to the building is off St. Andrew Street).

Date	Topic	Discussion Leader
November 30, 1990 7:30 - 9:00 a.m.	Regional influence in decision-making in Ottawa	Otto Cutts Government of Saskatchewan
December 6, 1990 7:30 - 9:00 a.m.	Don't procrastinate, <i>innovate!</i>	Alex Martin Statistics Canada
December 14, 1990 7:30 - 9:00 a.m.	New reproductive technologies	Sylvia Gold Royal Commission, New Reproductive Technologies

Please register (free of charge) with:

Christine Grenier - Tel.: (819) 997-1954 Fax : (819) 953-7907

For more information, please contact Mary-Lorna Kibbee at (613) 995-6006.



Made of
recycled paper



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

December 1990

Three Important Courses for Important People

Communicating leadership through good management. That's the standard of any successful organization. Successful management of finances, personnel and media is a testament to strong and dedicated leadership. If your organization lacks that corporate confidence, we'll help you acquire it through these three germane career courses.

My Leadership Style

K-103

February 6-8, 1991	(F)	Montreal
April 10-12, 1991	(E)	Banff
June 19-21, 1991	(E)	Touraine

My Leadership Style helps you understand how your managerial behaviour affects the entire performance of the organization. Your staff has a unique opportunity to participate with you. By filling out questionnaires before the course, they help you come to a better understanding of your strengths and weaknesses. All questionnaires are completed in confidence. By staying in residence, you dedicate your full attention to this course. This program has been adapted for exclusive use in Canada by the Niagara Institute. Fees are \$1000 (plus room and board) for this three-day course.

Financial Management

K-106

February 19-22, 1991	(F)	Touraine
May 14-17, 1991	(E)	Moncton

No one claims to fully understand federal policy and expenditure management but **Financial Management** is one course that will be of great use to you. This three-day course will show you how to modify and adapt current and evolving financial management systems to meet the pace of the coming century. You will see how financial administrators and their services can expressly help you, the manager. By staying in residence, you benefit from the full attention of our experts. You pay just room and board for this course.

Personal Resilience: Affirming the Health Instinct

S-229

January 24-25, 1991	(F)	Quebec City
April 17-18, 1991	(E)	Moncton
May 30-31, 1991	(E)	Vancouver

We are all concerned with conserving energy resources. That includes our own personal energy resources. We know stress is a fact, and often a necessary fact of life. But we can't let stress exhaust our energy resources.

Personal Resilience: Affirming the Health Instinct shows you how to deal with pressure positively, productively and professionally. Fees are \$390 plus room and board for this two-day course.

For registration and information, call
(819) 997-1954 or FAX 953-7907.

TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE • TRADITION EXCELLENCE

Canada



Décembre 1990

Trois cours importants pour personnes importantes

Susciter le leadership par une bonne gestion: voilà la norme de tout bon organisme. Une gestion réussie des finances, du personnel et des médias, c'est le legs d'un leadership ardent et solide. Si votre organisme ne possède pas cette confiance institutionnelle, nous pouvons vous aider à la développer à l'aide de trois cours s'y rapportant.

Mon style de leadership

6-8 février 1991 (F) Montréal
10-12 avril 1991 (A) Banff
19-21 juin 1991 (A) Touraine

K-103

Survivre: une question de santé

24-25 janvier 1991 (F) Québec
17-18 avril 1991 (A) Moncton
30-31 mai 1991 (A) Vancouver

S-229

Mon style de leadership vous aidera à comprendre comment les comportements de gestion influencent le rendement d'un organisme. Vos employés auront l'occasion unique d'y participer avec vous. Les questionnaires remplis avant le cours permettent aux participants de mieux comprendre leurs points forts et leurs points faibles. Ces questionnaires sont confidentiels. Le séjour en résidence permet aux participants de consacrer toute leur attention à ce cours. Le cours a été adapté à des fins d'utilisation exclusive au Canada par l'Institut Niagara. Les frais d'inscription à ce cours de trois jours sont de 1 000 \$, en plus des frais de chambre et pension.

La gestion financière

19-22 février 1991 (F) Touraine
14-17 mai 1991 (A) Moncton

K-106

Personne n'a la prétention de connaître à fond toutes les politiques fédérales et de gestion des dépenses, mais le cours **La gestion financière** vous sera certainement d'une grande utilité. D'une durée de trois jours, celui-ci vous indiquera des façons de modifier ou d'adapter les systèmes de gestion financière actuels et éventuels en fonction du rythme du siècle à venir. Vous apprendrez comment les administrateurs financiers et les services qu'ils vous offrent peuvent vous aider, vous, le gestionnaire. Le séjour en résidence vous permettra de profiter de l'entière attention de nos spécialistes. Vous ne payez que les frais de chambre et pension pour ce cours.

Pour vous inscrire ou pour obtenir des renseignements, veuillez composer le (819) 997-1954 ou adresser vos demandes par télécopieur au 953-7907.

Tous, nous essayons de conserver les ressources personnelles d'énergie. Nous savons que le stress est un fait, souvent inéluctable de la vie. Mais nous ne pouvons laisser le stress miner nos ressources d'énergie. **Survivre: une question de santé** vous apprendra comment gérer le stress d'une façon positive, productive et professionnelle. Les frais d'inscription sont de 390 \$, en plus des frais de chambre et pension, pour ce cours d'une durée de deux jours.



CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

December 1990

Managing Regional Operations

The following **EXECUTIPS** are based on the observations of over 100 regional managers who participated in the CCMD course Managing Regional Operations. Too often, regions are relegated to "agents" as opposed to "partners". The intent is to highlight those insights which, *from a regional standpoint*, can affirm and improve the partnership with colleagues in headquarters.

There is always the danger in distilling a list of thoughtful suggestions, that the end result will appear naive, contradictory, insensitive to departmental differences or be misunderstood. It's a risk worth taking.

Regions wish headquarters would

- **STOP** by-passing regions in dealings with clients, federal or provincial colleagues, etc. – this undermines regional credibility, promotes the notion of "junior" and "senior" partnership and makes the recipient of headquarters attention wonder if the left and right hands are synchronized.
- **STOP** establishing unrealistic or artificial deadlines – this is known as layering "priorities on top of priorities".
- **STOP** assuming the needs of all regions are the same – this is most evident during periods of resource allocation or capital expenditures.
- **STOP** assigning responsibilities without resources – this is the issue of making commitments for regions, in the belief that a little bit more can be squeezed out of the system.

Regions wish headquarters would

- **CONTINUE** to share timely information and insights necessary for the management of regional programs – this is a vital part of team building and should focus on priorities, the dispassionate analysis of recent events as well as anticipated issues for regions.

- **CONTINUE** to support and to represent the views and the needs of regions in different fora – including within the department, with central agencies, the media.
- **CONTINUE** to involve regions in policy and program design when modification is still possible – this is partially driven by self-preservation and more profoundly by common sense.
- **CONTINUE** to delegate authority to regions with suitable accountability – this is consistent with decentralization, IMAA and the spirit of PS 2000.

Regions wish headquarters would

- **START** supporting regional risk taking and innovation – this would permit regional tailoring of program delivery within broad parameters rather than within detailed procedures and directives.
- **START** relocating managers between headquarters and regions, including inter-regionally, as a recognized means of management development. This would require, at a minimum, funding, a greater classification weight to operational positions, sustained commitment at senior levels and visible results.
- **START** assigning regional representatives to significant management committees so that an effective focal point for regional consultation and contribution is established.
- **START** measuring results not means – the overhead to capture transactional data is onerous and adds little value to the mission of serving the public.

A future issue of **EXECUTIPS** will address what headquarters wish regions would stop, continue and start.

John L. Riddle
Faculty, CCMD

La gestion des opérations régionales

Les **SUGGESTIONS** ci-après résument les observations formulées par plus de cent gestionnaires régionaux qui ont participé au cours *La gestion des opérations régionales* du CCG. Trop souvent, les régions se voient cantonnées dans le rôle d'agents plutôt que dans celui de partenaires. Les suggestions ont pour but d'attirer l'attention sur les éléments perçus, *par les régions*, comme pouvant renforcer et améliorer les liens avec leurs collègues de l'administration centrale. En diffusant une liste de suggestions, on court toujours le risque que les résultats finaux paraissent naïfs, contradictoires et peu représentatifs des différences au sein du ministère, ou encore, qu'ils ne soient pas compris – mais cela vaut la peine d'en prendre le risque.

Les régions souhaiteraient que l'administration centrale:

- **CESSE** de traiter directement avec les clients, les collègues des niveaux provinciaux ou fédéral, etc. – cette attitude mine la crédibilité des régions, renforce l'idée de deux niveaux (junior et senior) et amène celui qui fait l'objet de l'attention de l'administration centrale à se demander si la main droite ignore ce que fait la main gauche.
- **CESSE** de fixer des échéances artificielles ou irréalistes – qu'elle cesse d'imposer priorité par-dessus priorité.
- **CESSE** de presumer que toutes les régions ont les mêmes besoins – ce qui est surtout évident lorsque vient le temps de répartir les ressources ou les fonds.
- **CESSE** d'attribuer des responsabilités sans allouer de ressources – il s'agit ici de prendre des engagements pour les régions, dans l'espoir de tirer toujours un peu plus du système.

Les régions aimeraient que l'administration centrale:

- **CONTINUE** de diffuser, au moment opportun, les renseignements liés à la gestion des programmes régionaux – cet élément est essentiel à l'esprit d'équipe et devrait être axé sur les priorités, l'analyse objective des faits récents aussi bien que les problèmes que l'on prévoit dans les régions.

- **CONTINUE** d'appuyer les régions, de faire connaître leurs points de vue et leurs besoins auprès de différentes instances: au sein du ministère, auprès des organismes centraux, médias.
- **CONTINUE** de faire participer les régions à la conception des lignes directrices et des programmes lorsque des modifications sont encore possibles – c'est en partie une question de survie, mais en y réfléchissant un peu plus, aussi une question de bon sens.
- **CONTINUE** de déléguer des pouvoirs et les responsabilités correspondantes aux régions – en accord avec la décentralisation, l'APRM et Fonction publique 2000.

Les régions aimeraient que l'administration centrale:

- **COMMENCE** à appuyer la prise de risques et l'innovation – la prestation des programmes serait ainsi adaptée selon des paramètres généraux et non des directives et marches à suivre précises.
- **COMMENCE** à utiliser les affectations de gestion-naires entre l'administration centrale, les régions, et même d'une région à l'autre, comme moyen de perfectionnement. Il faudrait pour cela des subventions, un relèvement de la classification des postes opérationnels, un engagement soutenu de la gestion supérieure et des résultats tangibles.
- **COMMENCE** à nommer des représentants régionaux aux principaux comités de gestion pour établir un point central pour la consultation et la collaboration avec les régions.
- **COMMENCE** à mesurer les résultats et non les moyens – la saisie des données concernant les opérations est onéreuse et contribue peu à la mission de servir le public.

Dans un numéro ultérieur et sous la rubrique **SUGGESTIONS**, ce que l'administration centrale voudrait voir cesser, se continuer et commencer dans les régions.

John L. Riddle

Membre du corps professoral, CCG

Journée du personnel du CCG en prévision de 1991

Discussions informelles

Le CCG invite les sous-ministres, sous-ministres associés, chefs d'organismes et chefs des sociétés d'État, et les membres de la catégorie de la gestion des groupes EX, SM et SM moins un à participer aux **Discussions informelles** qui se tiendront dans la salle de réunion du 4^e étage du campus De La Salle, Bloc B, 373 promenade Sussex (entrée par la rue St-Andrew).

Le 7 septembre dernier, tous les employés du CCG participaient à une journée du personnel dont le but était de revoir ensemble les défis qui s'offrent au Centre et lancer la nouvelle année académique.

John Manion, le principal du Centre canadien de gestion, a livré ses impressions et sa vision. Ensuite, il a invité Charles Caron, Directeur exécutif, Finances et Administration, CCG, à discuter des implications de Fonction publique 2000 pour le CCG.

Était aussi à l'ordre du jour la présentation de prix dans le cadre du Programme de reconnaissance du mérite du CCG. Ainsi, John A. Williams, un membre du corps professoral du Groupe de perfectionnement en gestion se voyait remettre le Prix de réalisation exceptionnelle en guise de reconnaissance de ses réalisations remarquables. Ce prix, qui est décerné annuellement à un employé ou à un groupe d'employés, a également été remis au groupe de soutien aux cours formé de Pauline Desrochers, Suzanne Gascon, Lina Fiset, Chantal Sabourin, Jean Pichette, Mary-Lorna Kibbee, Julie Gougeon et Lina Trépanier.

Françine Ladouceur et Josée Sarrazin ont reçu le prix de Distinction décerné par le Principal. Sheila Murray, Sylvie Chartron, Louise Emard et William Pullen avaient reçu le prix de Distinction décerné par le Principal lors d'une présentation antérieure.

Vous pouvez vous inscrire (sans frais) auprès de:

Christine Grenier - Tél.: (819) 997-1954 Fax : (819) 953-7907

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Mary-Lorna Kibbee au (613) 995-6006.

Date	Thème	Directeur de discussion
Le 30 novembre 1990 7 h 30 - 9 h	Influence des régions sur le processus décisionnel d'Ottawa	Otto Cutts Gouvernement de la Saskatchewan
Le 6 décembre 1990 7 h 30 - 9 h	Ne remettez pas à plus tard, <i>innovez!</i>	Alex Martin Statistique Canada
Le 14 décembre 1990 7 h 30 - 9 h	Nouvelles techniques de reproduction	Sylvia Gold Commission royale, Nouvelles techniques de reproduction



Dans ce classique des années 80, l'auteur bien connu explique et analyse les répercussions de la technologie informatique de pointe dans le milieu de travail. Rédigé dans un style léger et aéré, ce livre stimulera l'esprit de tous les gestionnaires, car il présente une intégration réussie de l'histoire, de la psychologie et de la politique du travail et du pouvoir. À cette structure sociale complexe s'ajoute l'ordinateur avec ses menaces et ses défis. À lire absolument.

Robert N. LeBlanc

Mouvements de personnel

(suite de la page 2)

Pierre Garneau, qui était entre

au Centre à titre de participant au Programme d'affectations de carrière (CAP) et qui était chargé de coordonner la production pour les groupes de la Recherche et des Études de cas, a accepté une autre affectation de carrière, cette fois à Environnement Canada où il occupe le poste de conseiller principal de la politique au programme "Les partenaires de l'environnement".

Yvan-Paul Roy a quitté le Centre

Suzanne Faure s'est récemment jointe au CCG à titre de chercheur. Auparavant, madame Faure était gestionnaire, Services de counselling au ministère des Affaires indiennes et du Nord. Elle a aussi occupé le poste de coordonnatrice, Programme d'équité en matière d'emploi, Bureau du Conseil privé et Bureau des relations fédérales-provinciales de même que ceux d'analyste de programme et de conseillère en politique au Conseil du Trésor.

Christine Manseau vient tout juste de se joindre au CCG à titre de membre du corps professoral. Auparavant, madame Manseau était directeur exécutif de l'Association professionnelle des agents du Service extérieur. Elle a occupé le poste de co-présidente du Comité conjoint patronal syndical de la parité salariale et celui de Secrétaire national, Syndicat des employés de la Commission de la fonction publique. À ses débuts, elle a oeuvré à titre d'agent des relations de travail au Conseil canadien des relations de tra-

Suzanne Gauthier s'est jointe au Centre canadien de gestion à titre de gestionnaire, Gestion de l'information et Automatisation, Direction des Finances et de l'Administration. Madame Gauthier était auparavant au Bureau du Conseil privé, où elle a occupé un poste de gestionnaire de projet en informatique. Elle a aussi oeuvré pendant plusieurs années au Secrétariat d'État à titre de chargée de projets et de conseillère en gestion.

Stéphane Dion s'est joint au Groupe de la recherche à titre de chercheur associé du Centre. Son projet

d'une aide précieuse. Partant du point de vue que la bureautique est une pratique de gestion axée sur l'utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières, les auteurs nous offrent une méthodologie de planification, d'implantation et de gestion de la bureautique. Celle-ci est axée sur deux principes directeurs: tous les aspects technologiques doivent être intégrés et toutes les composantes technologiques doivent être présentées dans un plan directeur de la technologie.

Burk, Cornelius F. Jr. et Forest W. Horton Jr. InfoMap - A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources. n.p. Prentice-Hall, 1988, 254 pages.

Cet ouvrage est indispensable pour tous les gestionnaires. Il décrit en détail et point par point comment recueillir et organiser l'information dont dispose un organisme. On met l'accent sur le rôle de la gestion des données par rapport à la prise de décision, la planification et la mise en oeuvre des systèmes.

Feigenbaum, Edward A. et Pamela McCorduck. The Fifth Generation. n.p. Addison-Wesley Publishing, 1983, 275 pages.

Le titre complet de ce livre très enrichissant aurait dû inclure "L'intelligence artificielle et le défi informatique lancé par les Japonais à la collectivité internationale", car il traite de la prochaine génération de superordinateurs et de leurs répercussions sur notre milieu de travail et notre société. Il ne reste que quatre ans avant la date de lancement fixée par les Japonais pour ces merveilleuses électronique. Sommes-nous prêts? Quelle sera leur influence sur la façon dont nous gérerons nos activités? Pourquoi est-ce que les Japonais sont si attachés à ce projet? Tous les gestionnaires devraient connaître les réponses à ces questions.

Zuboff, Shoshana. In the Age of the Smart Machine. n.p. Basic Books Inc. Publishers, 1988, 468 pages.

5) Etudes de cas: contient un bref résumé des études de cas disponibles

6) Documents de recherche

7) Publications d'information générale

Les carnets d'organisation du RICS

fournissent de l'information provenant d'organismes tels que le Bureau du

Conseil privé, la Commission de la

fonction publique, Statistique Canada,

Industrie, Science et Technologie et le

ministère des Communications.

Pour plus de renseignements

sur le réseau, communiquez avec

Micheline Ouellette-Rogers de

Communications Canada au (613)

990-8664.

C'est votre argent

La plupart d'entre vous reconnaîtreont

probablement qu'il est plus facile de

gérer un programme important et

complexe que de contrôler votre budget

Le budget de votre programme n'a

probablement que très peu de dépenses

discretionnaires. Les dépenses prévi-

sibles sont assez bien définies et votre

esprit professionnel vous incite à vous

tenir au fait des modifications aux poli-

tiques des ministères axiaux ou orga-

nismes centraux en ce qui a trait à la

gestion financière. Il en est autrement

de votre situation domestique – un

univers où les occasions d'investisse-

ment attendent votre décision (et votre

chèque) et où les règlements (RÉFR),

gains en capital, taxation, etc.) sont

tellement complexes qu'il est difficile

d'être au fait et encore moins de les

connaître à fond.

Au cours des prochains mois, le

CCG essaiera de vous venir en aide

dans ce domaine complexe. On aura

recours à divers moyens de communi-

cation afin de vous aider à tirer le

meilleur profit possible de vos revenus

salariaux bien mérités. Par exemple :

• Un programme à deux volets, qui

s'adresse aux fonctionnaires supé-

rieurs fédéraux et qui consiste en

un séminaire d'une journée sur les

stratégies d'investissement et de

planification fiscale et en une séance

de counseling privée de 90 minu-

tes, continuera d'être offert dans

différentes villes du Canada au

moins jusqu'à la fin de 1992. Le

place pour le petit détail imprévu. C'est

ainsi que le lendemain matin, une équipe

d'ouvriers armés de marteaux pneu-

matiques était à l'oeuvre dans le sta-

tionnement du Centre Rideau, voisin

de l'hôtel Westin où la séance avait

lieu. Ce que l'on entendait alors, dans

la salle de conférences, ressemblait à

ce que l'on aurait pu entendre dans le

cabinet d'un dentiste obligé, du fait de

quelque mauvaise fortune, à tenir

boutique juste à côté d'un atelier de

réparation de carrosserie. Vous avez

une idée de ce que le système de son

de la salle aurait fait de tout ça? Mais,

comme vous le diront les participants,

à 9 heures, tout était rentré dans l'ordre.

Ne cherchez pas à savoir comment.

Vous ne voulez pas vraiment connaître

la réponse.

Ce fut, tout de même, une mise à

jour réussie. Les conférenciers: l'hono-

rable Gilles Loiselle, Paul Tellier, John

Edwards, Harry Swain et de Montigny

Marchand ont partagé une part impor-

tante de leur lot de sagesse avec la

collectivité des cadres supérieurs de la

fonction publique. Le Centre a donc

atteint l'objectif visé, malgré les petits

caprices du sort.

Bob Nichols

Pour s'informer des activités du CCG

Par le truchement de leur ordinateur,

les usagers accèdent au réseau d'in-

formation des cadres supérieurs (RICS)

peuvent s'informer rapidement des

activités et des publications du Centre

canadien de gestion. Le Centre met

régulièrement à jour les informations

disponibles sur ce réseau.

Les usagers, environ 400 sous-

ministres et sous-ministres adjoints de

quelque 34 ministères, peuvent lire à

leur écran d'ordinateur le "carnet d'or-

ganisation" du Centre sous les rubri-

ques suivantes:

1) Nouvelles récentes

2) Cours d'Orientation

3) Cours de Perfectionnement en ges-

tion

4) Cours de Gestion avancée à l'in-

tention des sous-ministres et sous-

ministres adjoints

Domaine de la technologie - Livres recommandés -

1. Cassar, Jean-Paul E.; Louis G. Carceau et Thérèse Baribeau. *La Bureaucratie - Planification, Implantation, Gestion*, s.l. Les éditions de l'Entreprise, 1988, 342 pages.

Vous pouvez faire part de vos com-

mentaires et suggestions à Robert N.

LeBlanc au (613) 997-6223.

Toutes ces activités seront axées

sur vous et les conditions particulières

de votre emploi, que ce soit votre plan

de pension, le RACCM ou les poli-

tiques régissant les conflits d'intérêts

et l'après-mandat. Notre objectif est

vraiment de vous aider à gérer votre

propre avenir financier (y compris votre

retraite)!

Des séminaires sur des sujets pré-

cis d'intérêt pour tous les gestion-

naires seront offerts en 1991 et

1992.

Des séances informelles examine-

ront les questions complexes de

petites actions et des contributions

du conjoint jusqu'au RÉFR.

Des articles sur la gestion finan-

cière personnelle paraîtront dans

les prochains numéros de ce bul-

letin.

Des séances informelles examine-

ront les questions complexes de

petites actions et des contributions

du conjoint jusqu'au RÉFR.

Des séminaires sur des sujets pré-

cis d'intérêt pour tous les gestion-

naires seront offerts en 1991 et

1992.

Des séances informelles examine-

ront les questions complexes de

petites actions et des contributions

du conjoint jusqu'au RÉFR.

Des séminaires sur des sujets pré-

cis d'intérêt pour tous les gestion-

naires seront offerts en 1991 et

1992.

Des séances informelles examine-

ront les questions complexes de

petites actions et des contributions

du conjoint jusqu'au RÉFR.

Les dernières nouvelles sur la technologie

La technologie multimédia

Par les temps qui courent, vous avez sans doute entendu parler de la technologie multimédia et des prédictions des experts dans ce domaine. Mais qu'en est-il vraiment? D'abord, cette technologie peut-elle être utilisée de façon économique? Est-elle à point? Comment les gestionnaires peuvent-ils utiliser cette nouvelle application de façon efficace? Existe-t-il des expériences canadiennes dignes de mention dans ce domaine? Nous tenterons de répondre à toutes ces questions dans les paragraphes qui suivent.

Qu'est-ce que la technologie multimédia?

La technologie multimédia, c'est l'intégration de l'information sous ses multiples formes: représentations graphiques, voix, son, animation et même bande vidéo. Il est déjà possible, grâce à cette technologie, de construire un scénario sur la vie et l'oeuvre de Beethoven et de l'emmagasiner sur un vidéodisque de 14cm. Mais attention, nous avons affaire ici à un outil d'une très grande puissance. Par exemple, vous pourriez voir la maison où Beethoven est né; si vous décidiez d'en visiter l'intérieur et d'obtenir l'aide d'un guide, vous n'auriez qu'à le demander. Ce n'est pas tout, vous pourriez visionner les plans d'époque de sa ville natale, voir des reproductions de tableaux le représentant à différents moments de sa vie. Vous pourriez aussi consulter le registre paroissial du 17 décembre 1770 et scruter ses actes de naissance et de mariage. Laissez aller votre imagination et demandez à écouter la 9^e symphonie tout en lisant la correspondance entre Beethoven et l'Archiduc Rudolph en 1812. Vous aurez tôt fait de constater les capacités extraordinaires de cette technologie.

Comment fonctionne-t-elle?

En bref, cette technologie appelée DV (digital video interactive) est le résultat de la compression numérique sur bande vidéo pour entreposer sur disque dur, CD-ROM ou sur disque optique. Ensuite, on décompresse l'image pour l'utiliser selon le mode de notre choix. L'utilisateur peut à l'aide d'un clavier d'ordinateur ou d'un écran tact-

Robert N. LeBlanc

Louis Garceau

le dernier mot.

Certes, c'est le consommateur qui aura que du point de vue éducationnel tel tant du point de vue informationnel technologie comporte-t-elle un potentiel public à cause de son potentiel d'utilisation par la masse. Cette nouvelle technologie est abordable, particulièrement pour le secteur de l'équipement de l'utilisateur est trop onéreux. Toutefois, le coût de mais les coûts de production sont encore La technologie multimédia est à point

Conclusion

La technologie multimédia est à point de développement à produit un disque de développement à produit un disque servant à la formation du personnel et Northern Telecom a produit pour les secteurs public et privé un guide d'utilisation de ses appareils téléphoniques à fonctions multiples.

Quelques applications

La difficulté de cette technologie réside dans les coûts de production. En effet, produire un seul vidéodisque interactif multimédia de bonne qualité peut entraîner des coûts de 250 000 \$ à 300 000 \$. Il faut donc mener une bonne étude de coûts/bénéfices avant de s'aventurer dans cette voie.

Les coûts de production

ment baisser les prix. Les consommateurs, ce qui fera certainement baisser les prix. L'équipement sur le marché ne coûte pas trop cher, entre 2500 \$ et 10 000 \$, selon qu'il soit vraiment ou un peu multimédia. Philips, Commodore, Sony, Apple et Matrox en fabriquent et leur objectif est d'atteindre la masse des consommateurs, ce qui fera certainement baisser les prix.

Qu'existe-t-il sur le marché actuellement?

Le son, la voix, les textes, etc. (Long, 1990). Le système est dit interactif puisque l'utilisateur peut voyager à son rythme dans cette masse d'information et interroger le système selon ses besoins.

Revenons au lieu de réunion. Choisissez, de préférence, un endroit permettant de faire face aux "petits" imprévus. Ainsi, malgré les soins apportés à la préparation de la Mise en jour du 10 octobre et le fait que la nuit précédente (disons une grande partie de la nuit précédente) avait été consacrée à l'installation, il y avait encore

à jour. très convivial, pour tenir une telle liste compter sur l'apport d'un ordinateur faire des pieds et des mains, en plus de fréquemment de poste. Il faut donc les SMA et leurs homologues changent, me vous l'aurez sans doute remarqué, l'aide de nombreuses personnes. Com- Le Centre n'a pu en établir une qu'avec personnes auprès d'une source unique. possible d'obtenir la liste de toutes ces De façon assez curieuse, il n'est pas autres, par le greffier du Conseil privé. communiquée durant ces séances, entre Ils ont aussi besoin de l'information des responsabilités très semblables. celui de SMA et ils ont des fonctions et tant, des postes de niveaux similaires à de SMA est utilisé; ils occupent, pour- dans des ministères axiaux où le titre fonction publique ne travaillent pas milliers de cadres supérieurs de la destinées aux SMA. Toutefois, des retourne. Bien sûr, les séances sont Voyns maintenant de quoi il en pas?

pas. Simple comme tout, n'est-ce- et entendre les questions des participants. Pouvoir y installer des caméras vidéo avoir une bonne acoustique; on doit (et il faut que ce soit un bon repas). La salle doit être confortable et leur servir un repas en moins d'une café de moins de quinze minutes et personnes, leur réserver des pauses tral, où l'on peut accueillir de 300 à 350 question facile. Il faut un endroit central, où l'on peut accueillir de 300 à 350

Pour commencer, où les séances devraient-elles avoir lieu? Voilà une encore faut-il que tout aille bien. Ce n'est simple qu'en apparence et C'est simple, n'est-ce-pas? Eh bien non! (ou, plus probablement, au bureau). renchérir et vous retourner à la maison la suite, on vous sert à boire et à manger, vous prenez place et vous écoutez; par vous remet votre insigne d'identité, Tout paraît si simple. Vous arrivez, on

En quoi consiste une mise à jour à l'intention des SMA

Programme de chercheurs invités du Centre

tué par l'ancien sous-ministre et président de Radio-Canada à la retraite, Al W. Johnson, de même qu'une étude des différents aspects du rôle des sous-ministres, dirigée par Stéphane Dion de l'Université de Montréal.

Le programme comprend également des projets de moindre envergure menés par des fonctionnaires. On y traite entre autres de la présence croissante des fonctionnaires dans les comités parlementaires, des nouvelles approches dans le domaine de la formation et du perfectionnement, de l'amélioration des séances d'information et de l'évaluation de programmes. Trois de ces études sont sur le point d'être terminées et feront partie de prochains numéros de notre Bulletin, avec des notes biographiques portant sur leurs auteurs.

Les personnes désireuses d'en apprendre davantage sur le programme de chercheurs invités du Centre ou qui voudraient assister aux séminaires mensuels de recherche sont priées de communiquer avec Cynthia Williams, directrice de la recherche, au (613) 995-4035.

Participez aux séances d'examen des études de cas

Depuis décembre 1989, plus de 900 cadres supérieurs ont participé aux séances d'examen des études de cas. L'objectif est de mettre les études de cas à l'essai avec des gestionnaires réunis en groupe afin de recevoir leur évaluation avant que les études de cas ne soient publiées. La plupart des gestionnaires qui ont participé à ces séances ont trouvé que les sujets discutés pouvaient s'appliquer à leur propre contexte de travail. Les séances ont lieu le mercredi au campus De La Salle de 11 heures 45 à environ 13 heures 30. (Un goûter est servi.) Chaque personne est invitée à participer à chaque trois ou quatre mois.

Si vous voulez participer au Groupe d'examen des études de cas, veuillez faire parvenir votre carte d'affaires à Le Groupe d'Études de cas, Centre canadien de gestion, 373 promenade Sussex, Ottawa, K1N 8V4, ou communiquer avec Martine Lasnier au 943-0615 ou Heather Paradis au 995-6127.

Lors de l'annonce de la création du Centre canadien de gestion en avril 1988, le Premier ministre a mentionné que le Centre deviendrait le point de rencontre des praticiens et des universitaires éminents afin d'étudier les questions liées à la gestion publique. Il y a tout juste un an, le Centre nommait son premier chercheur invité. Le programme est rapidement devenu une des pierres angulaires de la recherche au CCG et constitue un moyen important d'atteindre les objectifs fixés par le Premier ministre.

Le programme est conçu pour attirer des gens provenant de l'administration publique et de l'extérieur. Jusqu'à maintenant, huit chercheurs invités ont été nommés. Leurs antécédents sont tout aussi diversifiés que leurs sujets de recherche. Trois d'entre eux viennent du milieu universitaire, un autre est un fonctionnaire à la retraite et quatre sont actuellement des fonctionnaires. Selon la directrice de la recherche, Cynthia Williams, cette combinaison ne peut qu'être profitable pour tout le monde. Elle dit que les chercheurs mettent à contribution leurs expériences professionnelles dans le cadre des discussions portant sur les enjeux actuels de la gestion publique. D'après elle, le programme offre une excellente occasion de faire connaître aux autres les nouvelles perspectives et permet aux chercheurs de partager de l'information et de découvrir de nouvelles facettes dans le domaine de la gestion.

Les chercheurs viennent au Centre pour des périodes allant de quelques mois à deux ans. Ils travaillent à des projets de recherche particuliers et participent à la vie du Centre au moyen de séminaires de recherche, de conférences, de présentations ou d'autres contributions au programme. Le vaste éventail de sujets étudiés par les chercheurs invités témoigne de la diversité des enjeux qui sont parties de la diversité des études de la gestion publique. Au nombre des projets en cours, on compte une étude importante sur la comparation des tendances de la gestion du secteur public dans plusieurs pays, menée par Donald J. Savoie de l'Université de Moncton; un examen des facteurs déterminants de la gestion publique, effec-

Mouvements de personnel

Donald J. Savoie a quitté le poste de Principal associé du Centre canadien de gestion (CCG). Toutefois, il continuera d'oeuvrer pour le Centre en tant que chercheur universitaire. À ce titre, il écrira bon nombre d'articles. De plus, il présidera un groupe d'étude de l'OCDE sur la gestion du secteur public et dirigera une étude comparative d'envergure sur l'administration publique dans les années 80.

Trois collaborateurs du Groupe de la gestion avancée nous ont quittés. **Sylvia Gold** a accepté le poste de directrice de la Recherche à la Commission royale sur les nouvelles technologies de reproduction. **Peter Gillespie** s'est joint à la Table ronde de chercheurs invités du Centre ou qui voudraient assister aux séminaires mensuels de recherche sont priées de communiquer avec Cynthia Williams, directrice de la recherche, au (613) 995-4035.

Sheila Murray, Vice-principale, Liaison et Consultation, a quitté le Centre canadien de gestion pour participer au programme du Collège de la Défense nationale, du ministère de la Défense nationale. Ce programme de perfectionnement destiné aux cadres de direction et d'une durée de 44 semaines offre aux cadres supérieurs l'occasion d'acquérir de vastes connaissances en commun sur des questions d'intérêt national et international influant sur la sécurité nationale. Le programme comporte beaucoup de déplacements, tant au Canada et aux États-Unis qu'à l'étranger.

Fergus Chambers et **Gerry Kayner**, membres du corps professoral du Groupe de perfectionnement en gestion, ont pris leur retraite mais ont tout de même accepté de travailler au contrat pour le Centre. C'est ainsi qu'on pourra les revoir à l'occasion donner des sessions aux participants. **John Hunter**, quant à lui, a réintégré son ministère employeur. Emploi et Immigration Canada, où il occupe le poste de conseiller spécial, Politique stratégique et planification.

(suite à la page 5)

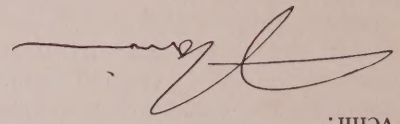


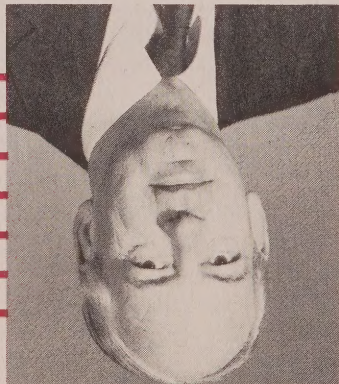
Un mot du principal sortant

Le CCG a un nouveau principal

Je suis fier de m'être associé aux femmes et aux hommes du Centre canadien de gestion ainsi qu'à ses nombreux clients et partenaires pour la période passionnante que furent nos premières années. Le CCG a fait naître de grands espoirs et d'importantes attentes. Les objectifs fixés par la loi adoptée par la Chambre des communes et approuvée en principe par le Sénat peuvent faire du Centre un élément clé à l'origine d'une fonction publique forte, confidente, professionnelle et équitable pour mieux servir les Canadiens.

Le Centre et moi-même avons bénéficié de l'appui et de la collaboration sans réserve du gouvernement, des parlementaires, du monde de l'enseignement et des affaires, ainsi que des centaines de personnes qui nous ont aidés directement ou indirectement par leurs conseils sur nos activités de formation et de recherche. Les gens du CCG, c'est-à-dire les employés, sont le Centre. Leur esprit créateur, leur initiative, leur énergie et leur dévouement ont servi d'inspiration et d'encouragement face aux défis et parfois à la turbulence des premiers jours d'un organisme naissant. La fonction publique du Canada et le CCG auront de nouveaux défis à relever et des occasions nouvelles à saisir. Je souhaite à M. Bev Dewar, nouveau principal, ainsi qu'à son équipe, beaucoup de succès dans les années à venir.


John L. Manion



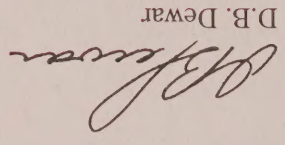
Je suis à la fois enchanté et fier d'avoir été nommé au poste de Principal du CCG succédant ainsi à Jack Manion. Le Centre et le gouvernement du Canada lui sont très redevables pour sa vision quant à la définition de la mission du Centre et pour ses qualités de chef sur le plan de la création de programmes. M. Manion a en outre pris soin de susciter compréhension et appui chez les clients et les associés des secteurs public et privé, ce qui est essentiel à notre réussite. Nous devons maintenant bâtir sur ces bases sûres et répondre aux attentes que nous avons et que les autres ont aussi en ce qui concerne le Centre. Mon objectif sera de voir à ce que ce but soit atteint avec l'aide de tous les membres du corps professoral et du personnel du CCG.

Dans ce numéro

- 2 Programme de chercheurs invités du Centre
- 4 Pour s'informer des activités du CCG
- 4 C'est votre argent

Encarts

- suggestions
- Trois cours importants pour personnes importantes


D.B. Dewar

À l'heure actuelle, nous faisons face à des défis de taille et à des occasions en or. Le monde qui nous entoure change à une vitesse sans précédent, et notre pays doit affronter des problèmes nationaux et internationaux d'un niveau et d'une complexité inhabituels. Les Canadiens ont besoin et ont droit à une fonction publique qui leur donnera ce qu'il y a de mieux en matière d'élaboration de politiques et d'efficacité des programmes, afin de relever avec succès les défis auxquels ils font face et les transformer en possibilités d'avenir. La fonction publique s'est d'ailleurs engagée à faire un effort collectif pour réformer et renouveler ses activités afin de répondre à ce besoin. Le CCG a un rôle clé à jouer dans l'accomplissement de cette tâche vitale, du fait de sa mission qui consiste à donner aux gestionnaires les meilleurs conseils possibles afin que ceux-ci puissent exceller dans leur rôle de chefs de file à la fonction publique. J'anticipe le plaisir de travailler avec vous tous pour que cela se réalise.